แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 6

หัวข้อเนื้อหา

1. ความหมายของการฝึกอบรม
2. ประเภทของการฝึกอบรม
3. วัตถุประสงค์และความสำคัญของการฝึกอบรม
4. หัวข้อการฝึกอบรมพนักงานขาย
5. การวางแผนการฝึกอบรม
6. การเขียนโครงการจัดการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อศึกษาบทที่ 6 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายของการฝึกอบรมได้
2. บอกประเภทของการฝึกอบรมได้
3. บอกวัตถุประสงค์และความสำคัญของการฝึกอบรมได้
4. บอกหัวข้อการฝึกอบรมพนักงานขายได้
5. ระบุข้อดีและข้อเสียของการฝึกอบรมแต่ละวิธีได้
6. เปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของวิธีการฝึกอบรมแต่ละวิธีได้
7. จัดทำการวางแผนการฝึกอบรมได้
8. ระบุหัวข้อการเขียนโครงการฝึกอบรมได้
9. เขียนโครงการจัดการฝึกอบรมได้
10. เสนอโครงการฝึกอบรมพนักงานขายได้

วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน

1. ศึกษาเอกสารการสอนบทที่ 6 การฝึกอบรมพนักงานขายด้วยตนเอง
2. ฟังการบรรยายในชั้นเรียน
3 อภิปราย ซักถามเนื้อหาในบทเรียน

4. ค้นคว้า เนื้อหาเพิ่มเติมจากเอกสารต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสารและอินเทอร์เน็ต

5. เชิญวิทยากรมาบรรยาย

6. สรุปผลการฟังการบรรยายจากวิทยากร

7. ตอบข้อซักถามและทำแบบฝึกหัดท้ายบท

สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการสอน เรื่อง การฝึกอบรมพนักงานขาย
2. หนังสือ ตำรา และวารสารทางวิชาการเกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงานขาย
3. แผ่นโปร่งใส
4. วีดิทัศน์
5. ใบกิจกรรม
6. ตัวอย่างโครงการการฝึกอบรม
7. คำถามและแบบฝึกหัดท้ายบท

การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตจากการร่วมกิจกรรมในชั้นเรียน
2. สังเกตจากการสนทนาและการซักถาม
3. สังเกตจากการซักถามวิทยากร
4. ประเมินผลจากการสรุปผลการฟังการบรรยายจากวิทยากร
5. ประเมินผลจากการทดสอบย่อย
6. ประเมินผลจากการเขียนโครงการจัดการฝึกอบรม
7. ประเมินผลจากการทำแบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 6
การฝึกอบรมพนักงานขาย

หลังจากสรรหาและคัดเลือกพนักงานขายเข้าปฏิบัติงานแล้ว สิ่งที่สำคัญในการปฏิบัติงาน คือ การฝึกอบรมพนักงานขายเพื่อให้พนักงานนั้นได้มีประสบการณ์และ เป็นพนักงานขายที่ดีต่อไปในอนาคต ซึ่งการฝึกอบรมช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานและการทำงานร่วมกันในองค์การ โดยถือว่าการฝึกอบรมจะประกอบด้วยหลายลักษณะไม่ว่าจะเป็นการปฐมนิเทศเพื่อให้พนักงานขายที่เข้ามาใหม่มีความคุ้นเคยกับองค์การหรือเมื่อทำงานแล้ว ต้องฝึกอบรมตามความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันที่องค์การต้องเตรียม ความพร้อมสำหรับการพัฒนาองค์การไปสู่การแข่งขันและเกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

ความหมายของการฝึกอบรม

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ การฝึกอบรม (training) ไว้มากมายหลายทัศนะดังนี้

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้นในปัจจุบันและอนาคต โดยใช้ระยะเวลาสั้น ๆ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติ ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (สมพร พวงเพ็ชร์, 2542, หน้า 212)

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติ ความรู้และทักษะในการทำงานของพนักงานเพื่อการพัฒนาคุณภาพคนและคุณภาพงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และเกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ (สมใจ บุญทานนท์, 2542, หน้า 130)

การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมการฝึกสอน (coaching) การชี้แจง (instruction) และการสอนให้ปฏิบัติงาน (practice) เพื่อให้พนักงานผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความชำนิชำนาญในการประกอบภารกิจมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการทำให้บริษัทประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ (สุปัญญา ไชยชาญ, 2544, หน้า 101)

การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่ต้องการในงานปัจจุบัน (Mondy, Noe & Premeaux, 1999, p.9)

จากความหมายของ การฝึกอบรม ข้างต้นนั้นสามารถสรุปความหมายของ การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนที่เกี่ยวกับการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานขายให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาพนักงานขายตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ประเภทของการฝึกอบรม

การพัฒนาพนักงานขายนั้นต้องอาศัยการฝึกอบรมพนักงานขายโดยทั่วไปสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทดังนี้

1. การฝึกอบรมเบื้องต้น (initial training) เป็นการฝึกอบรมสำหรับผู้ที่เริ่มมาเป็นพนักงานขายที่ยังขาดประสบการณ์ในการทำงานการขาย ซึ่งการอบรมนั้นเพื่อชี้แจงให้พนักงานขายเข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ของบริษัท เช่น ประวัติบริษัท นโยบายบริษัท ลูกค้า สภาพตลาด คุณภาพผลิตภัณฑ์ การแข่งขันและเทคนิคการขายผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท เป็นต้น เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับสร้างความพร้อมในการทำงาน

2. การฝึกอบรมต่อเนื่อง (continuing or refresher training) เป็นการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้น ในกรณีที่ทางบริษัทอบรมพนักงานขายเพื่อรักษาพนักงานขายให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งหัวข้อในการฝึกอบรมจะเป็นเรื่องใหม่ที่พนักงานขายควรรับทราบและเข้าใจในเนื้อหาที่ฝึกอบรม

การฝึกอบรมต่อเนื่องที่จัดให้แก่พนักงานขายเป็นการฝึกอบรมที่มีวัตถุประสงค์หลายประการ ได้แก่ (สมใจ บุญทานนท์, 2542, หน้า 130-132)

2.1 เพื่อเป็นการทบทวนความจำ ความเข้าใจของพนักงานขายในทุกเรื่องที่ได้รับทราบจากการฝึกอบรมครั้งก่อนๆ เกี่ยวกับ กฎระเบียบ ข้อบังคับและเงื่อนไขต่างๆ

2.2 เพื่อเป็นการชี้แจงและแจ้งให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งของบริษัท คู่แข่งขันและสภาพทั่ว ๆ ไป ได้แก่ สินค้าใหม่ของบริษัท นโยบายการดำเนินงานของบริษัท

2.3 เพื่อเป็นการเพิ่มเติมความรู้ ความเข้าใจและตรวจสอบความถูกต้องในด้านการปฏิบัติและเทคนิคต่าง ๆ แก่พนักงานขายตามความต้องการและความจำเป็นของพนักงานขายและบริษัท

2.4 เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานขาย เพราะหลังจากพนักงานขายทำงานได้สักระยะหนึ่งแล้ว ความจำเจทำให้ขาดความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้ออกมามีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

วัตถุประสงค์และความสำคัญของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเพื่อช่วยให้พนักงานขายสามารถทำการขายได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการอบรมเพื่อชี้แจงการปฏิบัติงานและแก้ไขสิ่งบกพร่องของพนักงานขายอยู่อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนั้นบริษัทต้องฝึกอบรมพนักงานขายเพื่อลดอัตราการเข้าออกของพนักงานขายได้ จึงถือว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญดังนี้ (จุฑา เทียนไทย และพรรณพิมล ก้านกนก, 2538, หน้า 63)

1. เพื่อลดการเข้าออกของพนักงาน (reduced turnover) การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานขายมีความรู้ในตัวผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดีทราบถึงความต้องการของลูกค้าและจะตอบสนองลูกค้าอย่างไร รวมทั้งเทคนิคการปิดการขายอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งการฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานขายมีขีดความสามารถดังกล่าวข้างต้น ก็จะทำให้พนักงานขายมีความผิดพลาดในการขายน้อยลง มีความสนุกสนานกับการทำงานขาย ทำให้ช่วยลดอัตราการเปลี่ยนงานหรือลาออกจากบริษัทไปได้

2. เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์กับลูกค้า (improve customer relations) ผู้ซื้อในวงการอุตสาหกรรมจะมีข้อร้องบ่น (complain) อยู่เสมอว่าเขามักจะเสียเวลากับพนักงานขายที่ไม่ได้เรื่อง ไม่สามารถแก้ปัญหาให้กับเขาได้ ขาดความรู้ในตัวผลิตภัณฑ์แต่ถ้าได้พบกับพนักงานขายที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี จะเป็นการดีมากเพราะพนักงานขายดังกล่าวจะช่วยแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของเขาได้ดี ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าเป็นไปอย่างราบรื่น

3. เพื่อการสร้างขวัญให้ดีขึ้นและเพื่อการควบคุม (better morale and control) การฝึกอบรมจะช่วยเพิ่มความรู้ในตัวผลิตภัณฑ์และทักษะในการขาย ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวเองมากขึ้น และยังช่วยก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่องานขาย สร้างขวัญกำลังใจให้ดีขึ้น

4. เพื่อการเพิ่มขึ้นของยอดขาย (increased sales) โปรแกรมการฝึกอบรมก็คือการเพิ่มขึ้นของยอดขาย ผู้บริหารการขายส่วนใหญ่เชื่อว่าพนักงานขายที่มีความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ ตลาดและเทคนิคการขายดี สามารถทำยอดขายได้ดีกว่าพนักงานขายที่ไม่ได้รับ

การฝึกอบรม ซึ่งลูกค้าจะชื่นชอบพนักงานขายที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี และจะซื้อกับพนักงานขายที่มีความรู้ที่สามารถแก้ปัญหาให้กับเขาได้ ดังนั้นการฝึกอบรมก็จะช่วยให้บริษัทสามารถเพิ่มยอดขายขึ้นได้

หัวข้อการฝึกอบรมพนักงานขาย

การฝึกอบรมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารการขายที่ต้องกำหนดหัวข้อการฝึกอบรมให้เหมาะสมเป็นกรณีไปเพื่อเลือกใช้ให้ถูกต้อง ซึ่งหัวข้อในการฝึกอบรมพนักงานขายมีความสำคัญดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับบริษัท พนักงานขายที่ปฏิบัติงานนั้นทุกคนต้องมีความรู้เกี่ยวกับบริษัท ได้แก่ โครงสร้างการบริหาร คณะกรรมการและผู้บริหาร ผลการดำเนินการของบริษัทในอดีตจนถึงปัจจุบัน สภาพตลาด การผลิต การส่งเสริมการตลาด รวมทั้งนโยบายต่าง ๆ ในอนาคตของบริษัท รวมถึงเงื่อนไขต่าง ๆ ในการสั่งซื้อ เช่น การชำระเงิน จำนวนสั่งซื้อ การขนส่ง ระยะเวลาการประกันและการคืนสินค้า

2. ความรู้เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ พนักงานขายต้องรู้จักสินค้าหรือบริการของตัวเองและคู่แข่งขันเป็นอย่างดีเกี่ยวกับรายละเอียดดังนี้

2.1 ลักษณะสินค้า รูปแบบ ส่วนประกอบ กระบวนการผลิต อายุการใช้งาน

2.2 ค่าใช้จ่ายต่อระยะเวลา ขอบเขตของการใช้ ข้อควรระมัดระวัง ราคาปกติ ราคาที่มีส่วนลดตามจำนวนซื้อหรือตามระยะการชำระเงิน หรือราคาพิเศษในช่วงต่าง ๆ

2.3 ความรู้เรื่องภายในบริษัท ได้แก่ ขนาดของตลาดโดยประมาณ ส่วนแบ่งของตลาด คู่แข่งขันที่สำคัญ กฎหมายหรือระเบียบแบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่พนักงานขายจะต้องปฏิบัติตาม

2.4 ประโยชน์การใช้งานและบริการที่จะได้รับจากบริษัท เช่น บริการส่งสินค้าฟรี

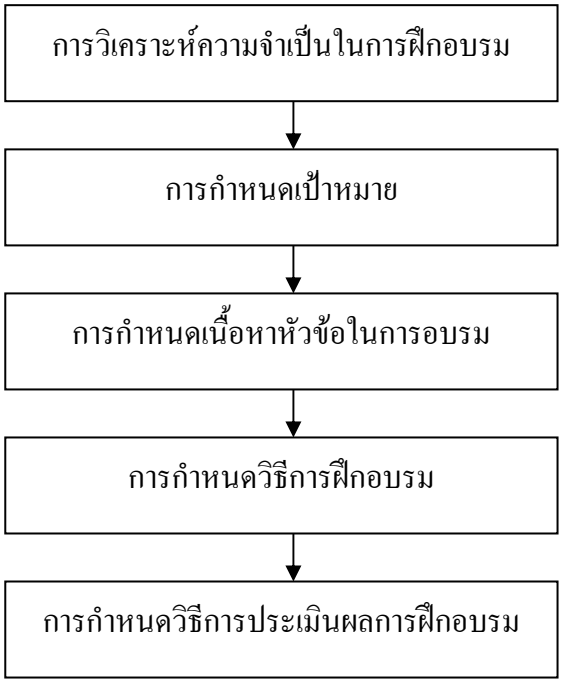
3. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า พนักงานขายต้องมีความรู้เกี่ยวกับลูกค้าเป้าหมายแต่ละรายแต่ละพื้นที่ ซึ่งถือว่ามีความสำคัญต่อพนักงานขาย เพราะการที่ลูกค้าจะซื้อสินค้าหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับพนักงานขายมีเทคนิคการเสนอขายสินค้าตรงกับความต้องการในสินค้าแต่ละชนิดหรือไม่ ซึ่งลูกค้าแต่ละรายอาจมีความจำเป็นหรือความต้องการที่เหมือนกัน คล้ายกัน หรือแตกต่างกันออกไปซึ่งทำให้การเสนอขายและข้อเสนอต่าง ๆ ในการจูงใจที่ให้กับลูกค้าย่อมแตกต่างกันออกไป

4. ความรู้เกี่ยวกับศิลปะการขาย พนักงานจะเริ่มตั้งแต่กระบวนการขายและนำไปใช้กับสถานการณ์จริงและลูกค้าจริงในการเสนอขาย ซึ่งพนักงานต้องมีความรู้ในเรื่องกระบวนการขายได้เป็นอย่างดีและสามารถช่วยให้การทำงานของพนักงานขายมีประสบการณ์จริง

5. กิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับการขาย พนักงานขายจะต้องมีความรู้นอกเหนือจากด้านสินค้าและบริการลูกค้า และบริษัทแล้วพนักงานขายต้องมีความรู้เกี่ยวกับด้านอื่น ๆ เพื่อใช้ประกอบการขาย เช่น การทำรายงาน การหาข้อมูลการขาย การตลาด การจัดแสดงสินค้า การตรวจสอบ การบันทึกสต๊อกสินค้า การติดตั้งเครื่อง การอบรมลูกค้าหรือบริการต่าง ๆ เช่น บริการการตอบคำร้องทุกข์ของลูกค้า เป็นต้น

การวางแผนการฝึกอบรม

การวางแผนการฝึกอบรมที่ดีต้องมีการวางแผนการอบรมไว้ล่วงหน้า เพื่อให้การฝึกอบรมนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ ดังภาพที่ 6.1



ภาพที่ 6.1 กระบวนการวางแผนการฝึกอบรม
ที่มา (สมใจ บุญทานนท์, 2542, หน้า 139)

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การฝึกอบรมนั้นธุรกิจต้องสำรวจถึงความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจว่าธุรกิจมีปัญหาในการดำเนินธุรกิจอะไรบ้างเพื่อจะได้แก้ปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์ และนำไปพิจารณาให้สอดคล้องกับการจัดการฝึกอบรม

2. การกำหนดเป้าหมาย การฝึกอบรมนั้นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายในการฝึกอบรม เพื่อกลุ่มเป้าหมายจะได้รับประโยชน์ในการฝึกอบรมและนำไปใช้สำหรับการทำงาน

3. การกำหนดเนื้อหาหัวข้อในการอบรม การฝึกอบรมจะมีการกำหนดหัวข้อเรื่องในการอบรม และรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรม เช่น วัตถุประสงค์การอบรม ระยะเวลาการอบรม งบประมาณการอบรม และประโยชน์ของการฝึกอบรม เป็นต้น

4. การกำหนดวิธีการฝึกอบรม จะต้องพิจารณาถึงลักษณะของรูปแบบการฝึกอบรมได้ 2 วิธี ดังนี้

4.1 วิธีการฝึกอบรมที่เน้นบทบาทของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มี 7 วิธี ดังนี้

4.1.1 การอภิปรายกลุ่มย่อย (group discussion) การอภิปรายกลุ่มเป็นแบ่งกลุ่มของผู้อภิปรายออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 5 – 20 คน โดยมีวิทยากร 1 คนต่อผู้เข้าอบรม โดยวิทยากรทำหน้าที่ประสานงานหรือดำเนินการอภิปราย ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้ให้ฝึกอบรมจะเป็นผู้นำและกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รวมกันอภิปรายได้มากน้อยเพียงใด ในการอภิปรายกลุ่มวิทยากรจะกำหนดหัวข้อเรื่องสำหรับการอภิปรายแล้วสรุปผลการอภิปรายและนำเสนอผลของการอภิปรายต่อสมาชิก พร้อมทั้งแนวคิดแก่พนักงานให้สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และบรรลุผลได้

4.1.1.1 ข้อดีของการอภิปรายกลุ่มย่อย

1) ผู้เข้าอบรมสามารถแสดงความคิดเห็นได้
2) สามารถหาข้อยุติและแก้ไขปัญหาได้
3) ผู้เข้าอบรมมีความเข้าใจกันดีในหัวข้ออภิปราย
4) ผู้เข้าอบรมสามารถปรับตัวเข้ากันได้ดี
5) มีวิทยากรสำหรับการให้คำแนะนำ

4.1.1.2 ข้อเสียของการอภิปรายกลุ่มย่อย

1) ต้องมีประธานหรือหัวหน้ากลุ่มที่มีความรับผิดชอบจึงจะสามารถอภิปรายกลุ่มได้

2) การอภิปรายกลุ่มอาจก่อให้เกิดปัญหาภายในกลุ่มกรณีความคิดเห็นไม่ตรงกัน

4.1.2 การประชุมกลุ่ม (syndicate) เป็นการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาใน การทำงานโดยการแบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อยโดยให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความรู้หรือประสบการณ์ในเรื่องเดียวกัน ซึ่งสมาชิกในกลุ่มจะมีประมาณ 6 – 12 คน แล้วทำการเลือกประธานกลุ่ม เลขากลุ่ม และอื่น ๆ ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ในแต่ละกลุ่มจะมีวิทยากรคอยให้คำแนะนำและช่วยเหลือและหาข้อสรุปเพื่อนำเสนอต่อที่ประชุม

4.1.2.1 ข้อดีของการประชุมกลุ่ม

1) ผู้เข้าอบรมเป็นผู้ประสบการณ์การทำงานเหมือนกัน

2) ผู้เข้าอบรมสามารถนำไปแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้

3) ผู้เข้าอบรมมีการประสานงานกันภายในกลุ่ม

4) มีวิทยากรสำหรับให้คำแนะนำ

4.1.2.2 ข้อเสียของการประชุมกลุ่ม

1) สมาชิกภายในกลุ่มแต่ละคนอาจมีความคิดที่แตกต่างกันออกไป

2) ไม่สามารถควบคุมได้ในการประชุม

4.1.3 การใช้กรณีศึกษา (case study) เป็นวิธีการในการนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในอดีตมาปรับปรุงหรือหาแนวทางในการแก้ไขให้เหมาะสมกับปัญหา ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมต้องพิจารณาแก้ไขให้ได้

4.1.3.1 ข้อดีของการใช้กรณีศึกษา

1) ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้จากสถานการณ์จริง

2) ผู้เข้าอบรมได้แสดงความคิดเห็น และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

3) ผู้เข้าอบรมสามารถแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกันได้

4) ทำให้ผู้เข้ารับมีการคิดและวิเคราะห์ในปัญหาต่าง ๆ และนำไปพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาได้

4.1.3.2 ข้อเสียของการใช้กรณีศึกษา

1) ข้อมูลที่ใช้สำหรับการอบรมไม่ถูกต้อง เพราะในบางเรื่องหน่วยงานอาจถือว่าเป็นความลับ

2) เสียเวลาในการพิจารณาปัญหา

3) บางครั้งไม่สามารถนำไปแก้ไขปัญหาได้จริง

4.1.4 การแสดงบทบาทสมมุติ (role playing) เป็นการฝึกอบรมที่คล้ายกับการแสดงละครโดยการแบ่งสมาชิกออกเป็นกลุ่มย่อยได้แสดงความคิดเห็นและประสบการณ์ของตนเองโดยมีวิทยากรสังเกตพฤติกรรมของผู้แสดงและผู้เข้าร่วมการอบรมได้เกิดการเรียนรู้ เช่น การสาธิตการขาย

4.1.4.1 ข้อดีของการแสดงบทบาทสมมุติ

1) สามารถทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดความสนใจได้มาก

2) เสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงความสามารถได้

3) ผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานจริง ๆ ได้

4) ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นพฤติกรรมของผู้อื่นก็จะสังเกตและสามารถนำไปปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน

4.1.4.2 ข้อเสียของการแสดงบทบาทสมมุติ

1) เสียเวลาในการเตรียมงานนาน

2) บทบาทสมมุติไม่เหมือนกับการปฏิบัติงานจริง ๆ ได้

3) ไม่สามารถเลือกผู้แสดงที่เหมาะสมได้

4.1.5 กิจกรรมการเรียนรู้ (game) เป็นการให้ผู้เข้าร่วมอบรมได้เรียนรู้และมีส่วนร่วมโดยการจัดกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อไม่ให้เกิดการเบื่อแต่การทำกิจกรรมจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ว่าจะให้อะไรกับผู้เข้าร่วมอบรม นอกจากนี้จะต้องเลือกกิจกรรมให้เหมาะสมกับหัวข้อเรื่องอบรม อายุ เพศ การศึกษา และสถานที่ในการจัดอบรมด้วย

4.1.5.1 ข้อดีของกิจกรรมการเรียนรู้

1) ผู้เข้าอบรมมีการเรียนรู้และร่วมมือการทำกิจกรรมอย่างเต็มที่

2) ผู้เข้ารับการอบรมจะเรียนรู้ประสบการณ์จากการทำกิจกรรม

4.1.5.2 ข้อเสียของกิจกรรมการเรียนรู้

1) การเลือกกิจกรรมต้องให้สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ขององค์การ

2) ผู้ดำเนินกิจกรรมต้องเป็นผู้มีความรู้และความสามารถสูง

4.1.6 การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (on – the – job training) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันสำหรับการฝึกอบรมโดยการนำเอาทักษะที่ฝึกจากห้องเรียนมาใช้ การฝึกอบรมวิธีนี้จะให้พนักงานขายเก่าหรือผู้จัดการฝ่ายขายนำพนักงานขายใหม่ไปเยี่ยมลูกค้า แล้วสังเกตการทำงาน เพราะสามารถทำความคุ้นเคยกับสภาพที่แท้จริงของงานได้ และสามารถเรียนรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้องได้ดีตลอดจนสามารถซักถามข้อข้องใจต่าง ๆ ได้ในกรณีที่เกิดปัญหา

4.1.6.1 ข้อดีของการฝึกอบรมระหว่างการทำงาน

1) ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ได้ในเวลาอันรวดเร็ว เพราะได้สัมผัสการปฏิบัติจริง

2) เสียค่าใช้จ่ายน้อย

4.1.6.2 ข้อเสียของการฝึกอบรมระหว่างการทำงาน

1) การฝึกอบรมพนักงานได้จำนวนน้อยเพราะอุปกรณ์การอบรมอาจมีไม่พอเพียง

2) อาจมีปัญหาในขณะการฝึกอบรมเพราะมีการสอนงานขณะที่การผลิตยังคงดำเนินอยู่

4.1.7 การให้ศึกษาเอง (self - study) เป็นการมอบหมายให้พนักงานขายใหม่ทำการศึกษาวิธีการขาย เทคนิคการขายจากคู่มือของบริษัท เทปบันทึกภาพเมื่อศึกษาแล้วจะทำการทดสอบความพร้อมและความเข้าใจการขายว่าสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติจริงได้

4.1.7.1 ข้อดีของการให้ศึกษาเอง

1) เป็นการช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกใช้ความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่เป็นจริง

2) พนักงานมีอุปกรณ์ช่วยสำหรับการปฏิบัติงาน

4.1.7.2 ข้อเสียของการให้ศึกษาเอง

1) วิทยากรหรือประธานกลุ่มไม่ทราบบทบาทของตนเอง

2) สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก

4.2 วิธีการฝึกอบรมที่เน้นบทบาทของวิทยากร มี 4 วิธี ดังนี้

4.2.1 การอภิปรายเป็นคณะ (panel discussion) เป็นการอภิปรายโดยมีบุคคล 2 กลุ่ม คือวิทยากรประมาณ 3 – 5 คน และผู้เข้ารับการอบรม โดยวิทยากรจะถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ โดยจะมีหน้าที่ให้การแนะนำผู้เข้าการอบรม การควบคุมเวลาการอบรม สรุปประเด็นสำคัญ ซึ่งวิธีนี้วิทยากรต้องเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมซักถามและแสดงความคิดเห็น

4.2.1.1 ข้อดีของการอภิปรายเป็นคณะ

1) ผู้เข้าอบรมได้รับการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากวิทยากร

2) มีวิทยากรจำนวนหลายคนที่ให้ความรู้

3) ผู้เข้าอบรมสามารถซักถามและแสดงความคิดเห็นได้

4.2.1.2 ข้อเสียของการอภิปรายเป็นคณะ

1) ผู้อภิปรายแต่ละคนอาจมีเวลาน้อยสำหรับการอภิปราย

2) วิทยากรอาจไม่สามารถตอบปัญหาได้ทั้งหมด

4.2.2 การบรรยาย (lecture) เป็นการบรรยายแบบการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้เข้าร่วมอบรมโดยกำหนดขอบเขตของเนื้อหาวิธีการถ่ายทอดความรู้ตลอดจนระดับขั้นตอนการบรรยาย วิธีการบรรยายเป็นวิธีการที่สะดวกและประหยัดซึ่งการบรรยายจะมีอุปกรณ์สำหรับการบรรยาย เช่น สไลด์ รูปภาพประกอบ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการอบรมมีความเข้าใจรวมทั้งสามารถซักถามข้อสงสัยต่าง ๆ ได้

4.2.2.1 ข้อดีของการบรรยาย

1) วิทยากรสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการอบรม

2) เนื้อหาสำหรับการบรรยายตรงตามหัวข้อที่กำหนด

4.2.2.2 ข้อเสียของการบรรยาย

1) เป็นการสื่อสารทางเดียว

2) ผู้เข้าอบรมไม่ค่อยให้ความสนใจในการบรรยาย

4.2.3 การบรรยายเป็นชุด (symposium) เป็นการบรรยายที่กำหนดหัวข้อเรื่องไว้โดยวิทยากรหลาย ๆ คนและบรรยายทีละคนโดยไม่มีลักษณะของการสนทนาแต่ระหว่างการบรรยายจะมีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินรายการ ซึ่งวิธีนี้เหมาะสำหรับการเสนอความคิดเห็นการสำรวจปัญหาและการแนะแนวทางให้ผู้เข้ารับการอบรมไปเสาะแสวงหาความรู้เพิ่มเติม

4.2.3.1 ข้อดีของการบรรยายเป็นชุด

1) สามารถใช้ได้กับผู้เข้าอบรมจำนวนมาก

2) มีความน่าสนใจมากกว่าการใช้วิทยากรบรรยายคนเดียว

3) ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้และประสบการณ์อย่างเต็มที่

4.2.3.2 ข้อเสียของการบรรยายเป็นชุด

1) วิทยากรแต่ละคนอาจใช้เวลาน้อยเกินไปจนไม่สามารถอธิบายได้ครบถ้วน

2) บรรยากาศภายในห้องไม่น่าสนใจฟังทำให้เกิดความเบื่อหน่าย

4.2.4 การสาธิต (demonstration) เป็นวิธีการสาธิตโดยวิทยากรจะแสดงและอธิบายให้ผู้เข้าร่วมอบรมได้เห็นถึงวิธีการหรือการกระทำบางอย่าง ซึ่งการสาธิตจะรวมถึงการแสดงและอธิบายโดยใช้วิธีทดลองและการแสดงตัวอย่างประกอบร่วมกับวิธีการฝึกอบรมอื่น ๆ เช่น การสาธิตนวดหน้า การสาธิตการใช้เครื่องกรองน้ำ เป็นต้น

4.2.4.1 ข้อดีของการสาธิต

1) เป็นการแสดงให้เห็นจริงทีละขั้นตอนของกระบวนการสาธิต

2) ทำให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจและเชื่อมั่นในสินค้ามากขึ้น

3) ผู้เข้าอบรมสามารถซักถามข้อสงสัยระหว่างการสาธิตได้กรณีไม่เข้าใจ

4.2.4.2 ข้อเสียของการสาธิต

1) ต้องเสียเวลาในการเตรียมอุปกรณ์สำหรับการสาธิตมาก

2) ผู้เข้าอบรมต้องมีจำนวนไม่มาก

ซึ่งการฝึกอบรมสำหรับพนักงานขายนั้นจะสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพได้นั้นจะมีปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการอบรมดังนี้

(1) ก่อนการเริ่มการฝึกอบรมควรให้ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมและผู้บริหารการขายทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการจัดอบรมให้ตรงกัน

(2) สถานที่การฝึกอบรมจะใช้ภายในหรือภายนอกบริษัทขึ้นอยู่กับงบประมาณระยะเวลา จำนวนผู้รับการอบรมและอุปกรณ์ในการใช้ในการอบรม

(3) เอกสารในการฝึกอบรมจะต้องมีสำหรับประกอบการฝึกอบรมเพื่อง่ายต่อการเข้าใจและผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำกลับไปศึกษาได้

(4) การฝึกอบรมพนักงานขายต้องพยายามจัดวิทยากรที่มี

ประสบการณ์และให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึกทักษะ เช่น การพูด การทำกิจกรรม การวิเคราะห์ เป็นต้น

(5) วิทยากรอาจเป็นบุคคลจากภายในหรือภายนอกก็ได้แต่ควรพิจารณาถึงหัวข้อเรื่องให้ในการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับวิทยากร โดยวิทยากรต้องสามารถมีศิลปะในการถ่ายทอดการจูงใจและคำพูดที่ง่ายต่อการเข้าใจเพื่อทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความสนใจ

(6) บรรยากาศในห้องฝึกอบรมควรมีแสงสว่างและขนาดของห้องเหมาะสมกับจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5. การกำหนดวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการประเมินผลหลังจากการฝึกอบรมสิ้นสุดโดยการใช้แบบสอบถามหรือการสังเกตพฤติกรรมในระหว่างการฝึกอบรม ซึ่งการวัดผลนั้นมีความสำคัญต่อการฝึกอบรมเพราะจะต้องติดตามดูว่าพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นมากน้อยเพียงใดรวมทั้งสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงโดยติดตามไปดูจากผลการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1 แบบการประเมินผลการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานของบริษัท ราชภัฏเทคโนโลยี จำกัด วันที่…….....เดือน…….พ.ศ…..

หัวข้อการประเมิน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การสัมมนาได้บรรลุวัตถุประสงค์ต่อไปนี้เพียงใด 1.1 เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจหลักการขายแบบทันสมัย 1.2 เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการเตรียมการขาย 1.3 เพิ่มความเชื่อมั่นในศักยภาพของพนักงานขาย					

ตารางที่ 6.1 แบบการประเมินผลการฝึกอบรม (ต่อ)

หัวข้อการประเมิน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2. ท่านมีความคิดเห็นว่ามีการใช้เวลาในการฝึกอบรมครั้งนี้เป็นอย่างไร 2.1 เวลาที่ใช้ในการบรรยาย 2.2 เวลาที่ใช้ในการประชุมกลุ่มย่อย 2.3 เวลาที่ใช้ในการรายงานผลการประชุมย่อย					
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิทยากรผู้บรรยาย 3.1 ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ 3.2 สามารถอธิบายได้ชัดเจนตรงประเด็นเพียงใด 3.3 การเร้าความสนใจและการสร้างบรรยากาศได้ดีเพียงใด 3.4 เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมแล้วท่านคิดว่าเป็นอย่างไร					
4. ท่านมีความคิดเห็นต่อสถานที่และบริการต่างๆ เป็นอย่างไร 4.1 เอกสารและอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม 4.2 สถานที่ฝึกอบรม 4.3 บริการอาหารว่างและเครื่องมือ					
5.ท่านมีความรู้ความเข้าใจก่อนหลังการฝึกอบรมในครั้งนี้มากน้อยเพียงใด (มากให้คะแนนมาก น้อยให้คะแนนน้อย) ก่อน 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 หลัง 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10					

ตารางที่ 6.1 แบบการประเมินผลการฝึกอบรม (ต่อ)

6.เนื้อหาสาระที่ท่านได้รับจากการฝึกอบรมในครั้งนี้จะเป็น ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของท่านเพียงใด ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด
7.การที่บริษัทจัดฝึกอบรมครั้งนี้ท่านพอใจหรือไม่ ☐ พอใจมาก ☐ พอใจ ☐ ไม่พอใจ
8.ถ้ามีโอกาสท่านอยากให้ทางบริษัทจัดฝึกอบรมหรือสัมมนาเรื่องอะไรอีกบ้าง โปรดระบุหัวข้อเรื่อง.....
9.โปรดบรรยายความรู้สึกของท่านภายหลังการฝึกอบรมครั้งนี้..... ……
10.ข้อเสนอแนะและข้อวิจารณ์อื่น ๆ ....

ที่มา (ทวีศักดิ์ สุวคนธ์ , 2543, หน้า 113)

การเขียนโครงการจัดการฝึกอบรบ

การฝึกอบรมของบริษัทได้นั้นจะต้องมีโครงการโดยจะประกอบด้วยหัวข้อต่าง ๆ ในการฝึกอบรมตามระดับดังนี้

1. ชื่อโครงการ เป็นการกำหนดชื่อโครงการที่จะจัดการฝึกอบรม เช่น โครงการฝึกอบรมผู้บริหารการขาย เป็นต้น

2. หลักการและเหตุผล เป็นการเขียนถึงความจำเป็นและเหตุผลของการฝึกอบรม เพื่อบอกถึงที่มาของการอบรมและความสำคัญของโครงการ

3. วัตถุประสงค์ของโครงการ เป็นสิ่งที่ผู้จัดการฝึกอบรมต้องการได้รับจากโครงการที่จัดให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะและเทคนิคการขายและนำไปใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

4. หลักสูตรในการฝึกอบรม เป็นการกำหนดหัวข้อจะทำการฝึกอบรม รวมทั้งวันเวลาและวิทยากรการฝึกอบรม

5. ระยะเวลาการฝึกอบรม เป็นการกำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรม ว่ามีจำนวนกี่วัน ตั้งแต่วันใดถึงวันใด เช่น ระหว่างวันที่ 1 – 3 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548 เป็นเวลา 3 วัน เป็นต้น

6. สถานที่การฝึกอบรม ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องกำหนดสถานที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบให้ชัดเจน เช่น ณ ห้องประชุมจินดามณี มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

7. รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นการแนบรายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อความสะดวกในการสื่อสาร นัดแนะและทำกิจกรรมร่วมกัน

8. จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นการกำหนดจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าแต่ละรุ่นจะมีจำนวนกี่คน

9. คุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม การฝึกอบรมจะต้องกำหนดกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อจะเข้าใจในเรื่องของการฝึกอบรมเหมือนกัน เช่น ตำแหน่งอะไรและมีคุณสมบัติอะไรบ้าง

10. รายชื่อวิทยากร ผู้จัดการฝึกอบรมต้องระบุชื่อวิทยากร คุณวุฒิ ความสามารถ ประสบการณ์ทำงานและจำนวนวิทยากรที่จะใช้ในการฝึกอบรม

11. งบประมาณการฝึกอบบรม จะต้องระบุค่าใช้จ่ายและงบประมาณค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ไว้ในโครงการฝึกอบรมโดยแยกประเภทของค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อย่างชัดเจน

12. การประเมินผลโครงการ ระบุถึงวิธีการ เนื้อหา วัตถุประสงค์และระยะเวลาที่จะประเมินผลเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเตรียมตัว

13. ผู้รับผิดชอบโครงการการฝึกอบรม ต้องมีการระบุหน่วยงาน ระบุชื่อและตำแหน่งผู้รับผิดชอบเพื่อความสะดวกในการติดต่อ

14. วุฒิบัตรหรือประกาศนียบัตร การฝึกอบรมจะมีการมอบวุฒิบัตรให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม (ถ้ามี)

สรุป

การฝึกอบรม เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์การและพนักงานเพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานขายให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาพนักงานขายตามวัตถุประสงค์ของบริษัท โดยการ ฝึกอบรมมี 2 ประเภทคือ 1) การฝึกอบรมเบื้องต้น เป็นการฝึกอบรมให้กับพนักงานเข้าใจถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของบริษัท และ 2) การฝึกอบรมต่อเนื่อง เป็นการฝึกอบรมให้กับพนักงานมีความชำนาญเพิ่มมากขึ้นเพื่อใช้สำหรับการพัฒนาพนักงานขาย ซึ่งการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อลดการเข้าออกของพนักงานขาย สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า สร้างขวัญและการควบคุมและรวมถึงการเพิ่มยอดขาย

ดังนั้นการฝึกอบรมจึงต้องมีหัวข้อการฝึกอบรมพนักงานขายที่เกี่ยวกับบริษัท สินค้าหรือบริการ ลูกค้า ศิลปะการขาย และกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับการขาย โดยจะนำไปวางแผนการฝึกอบรมได้ 5 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม 2) การกำหนดเป้าหมาย 3) การกำหนดเนื้อหาหัวข้อในการอบรม 4) การกำหนดวิธีการฝึกอบรมและ 5) การกำหนดวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม

โดยการฝึกอบรมนั้นจะประกอบด้วยหัวข้อต่าง ๆ สำหรับการจัดการฝึกอบรมดังนี้คือ 1) ชื่อโครงการ 2) หลักการและเหตุผล 3) วัตถุประสงค์ของโครงการ 4) หลักสูตรในการฝึกอบรม 5) ระยะเวลาการฝึกอบรม 6) สถานที่การฝึกอบรม 7) รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม 8) จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม 9) คุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม 10) รายชื่อวิทยากร 11) งบประมาณการฝึกอบรม 12) การประเมินผลโครงการ 13) ผู้รับผิดชอบโครงการการฝึกอบรม และ 14) วุฒิบัตรหรือประกาศนียบัตร

แบบฝึกหัดบทที่ 6

1. จงอธิบายถึงความหมายของการฝึกอบรม
2. ประเภทของการฝึกอบรมมีกี่ประเภทอะไรบ้าง จงอธิบาย
3. จงบอกถึงวัตถุประสงค์และความสำคัญของการฝึกอบรม
4. หัวข้อการฝึกอบรมพนักงานขายมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
5. จงบอกถึงข้อดีและข้อเสียของการอภิปรายกลุ่ม
6. จงบอกถึงข้อดีและข้อเสียของการแสดงบทบาทสมมุติ
7. จงบอกถึงข้อดีและข้อเสียของการสาธิต
8. การฝึกอบรมจะสมบูรณ์ได้นั้นมีปัจจัยอะไรบ้างที่เกี่ยวข้อง จงอธิบาย
9. การเขียนโครงการจัดการฝึกอบรมมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
10. ให้นักศึกษาเขียนแบบประเมินผลการฝึกอบรมมา 1 ตัวอย่าง
11. ให้นักศึกษาแบ่งกลุ่มไปหาตัวอย่างโครงการจัดการฝึกอบรมจากอินเทอร์เน็ตแล้วนำเสนอหน้าชั้นเรียน
12. ให้นักศึกษาแบ่งกลุ่มเขียนโครงการจัดการฝึกอบรมมา 1 โครงการ

เอกสารอ้างอิง

จุฑา เทียนไทย และพรรณพิมล ก้านกนก. (2538). **การบริหารงานขาย.** กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ทวีศักดิ์ สุวคนธ์. (2543). **บริหารงานขาย.** กรุงเทพมหานคร : เอช เอ็น กรุ๊ป.

สมพร พวงเพ็ชร์. (2542). **องค์การและการจัดการ.** ลพบุรี : ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ สถาบันราชภัฏเทพสตรี.

สมใจ บุญทานนท์. (2542). **การบริหารการขาย.** นครปฐม : สถาบันราชภัฏนครปฐม.

สุปัญญา ไชยชาญ. (2544). **การบริหารการขาย** (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร : พี.เอ.ลีฟวิ่ง.

Mondy, R.W., Noe, R.M., & Premeaux, S.R. (1999). **Human resource management** (7th ed.). NJ : Prentice Hall, Inc.